

推行绩效考核—HR与老板的博弈人力资源管理考试 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E6_8E_A8_E8_A1_8C_E7_BB_A9_E6_c37_510068.htm 人力资源部经理检视公司的季度考核指标后，向老板提出建议：“公司的绩效考核指标，应该每个季度都应进行调整。”老板不理解：“为什么要这样？你才来公司不久还不知道，这群业务职能部门经理对考核指标的设定都非常的不满，第一次做的时候，花了他们两个月的时间，才基本做完，目前才考核了两次（两个季度），你说又要进行调整，他们肯定会对你人力资源部不满。”“老板，绩效考核指标是怎样来的？是依当季的实际工作需要设定，如果一套考核指标一直不变的沿用下去不改变的话，那样只会流于形式，并不会起到真正的考核目的。因为，昨天的太阳永远晒不干今天的衣服。”……老板沉思。人力资源经理将两个季度的绩效考核结果分析表放在老板待批文件架上，退出了老板的办公室。第二天下班前，老板打电话给人力资源经理：“黄经理，到我办公室来与你讨论绩效考核的事情。”“你说说绩效考核的事情吧。”老板直视着人力资源经理道。“老板，这两个季度的绩效考核分析结果，您已经审阅过，公司在绩效考核上存在问题目前已比较明显，即已开始流于形式。从这些指标上看，大多数岗位的考核都没有真正的考核到员工关键工作内容，无法体现出员工的重要性。这样的情况，在公司刚开始推行（绩效考核）时，还可以理解，但如果一直这样下去，将没有考核的意义了。这是我的方案，请您审阅。”人力资源经理说完，将一份早已准备好的新的绩效考核流程递给老板。

老板，认真的翻阅着文件。人力资源经理一直盯着老板的脸，观其表情。“目前，我们公司在考核上，主要是各职能经理没有真正的理解其作用。认为考核只是给其增加了工作量，却忘了磨刀与砍材的关系……”老板看到考核的关键作用时，人力资源经理不失时机的说道。老板边看边用笔在文件上划着，人力资源经理在一边不失时机地讲到。老板看完抬起头，盯着人力资源经理道：“就按你的这个方案执行，不过这个过程你可能会很辛苦。你希望在这个过程中，我给你哪些支持？”接着，人力资源经理将实施计划与老板进行了详细地讨论。重点提出了过程中，职能经理不愿配合的可能情况及他们的疑虑。在这个过程中，则需要老板出面，给他们讲清楚，为什么要这样做，并以公司的实际情况为例，这样更有说服力。即在这个过程中，需要老板做的事情就是：支持，并以公司过去发生的事情，借老板的话讲出。会议开过了，可在实际操作过程中，业务职能经理还是有一定的不配合，主要有两点：一是对考核的重要性认识不够，认为不如直接冲市场；二是对考核指标的设制不会，遇到一点困难就想退。面对这种状况，老板也有过几次的妥协与怀疑。面对这种质疑，人力资源经理再向老板及各部门经理沟通：“首先，考核不是为了人力资源部门，考核是为了帮助各位职能经理更好的管理团队。通过考核，您的团队带好了，业绩还是您的而不是人力资源部。人力资源在这个过程中只是在为您做嫁衣裳。认识到这点后，其实考核并不难，你希望您的下属怎样出业务，你就怎样对其进行考核；你关注什么就考核什么，在这里我不讲论理。如果您不会做，我们可以单独沟通，将您的期望与要求告诉我，我与您一起设定考核指

标，每个季度只要你的对下属的期望值有变，就需要重设一次考核指标，就这样简单……”通过每季不同的要求，设定不同的考核指标，公司的工作气氛更积极、更主动。老板、职能经理、人力资源经理、一线员工真正的认识到考核的正面积极的作用。每次的指标设定，职能经理、一线员工也更主动了，因为大家已经深刻理解到：昨天的太阳永远晒不干今天的衣服。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com